

**Солнцева Оксана Глебовна**канд. экон. наук, ФГБОУ ВО  
«Государственный университет  
управления», г. Москва**e-mail:** [og\\_solntseva@guu.ru](mailto:og_solntseva@guu.ru)**Solntseva Oksana**Candidate of Economic Sciences, State  
University of Management, Moscow**e-mail:** [og\\_solntseva@guu.ru](mailto:og_solntseva@guu.ru)

## ВЛИЯНИЕ МЕНТАЛИТЕТА НА АДАПТАЦИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ В УСЛОВИЯХ МЕЖДУНАРОДНОЙ КОМПАНИИ

**Аннотация.** Рассмотрено пересечение различных национальных культур в условиях функционирования международной компании, в частности в гостиничной индустрии. Предложены и сопоставлены три группы культур, учитывающие национальные особенности представителей разных стран. Представлены аргументы, обосновывающие необходимость учитывать различия каждой группы и адаптировать ценности компании и организационную культуру в целом к традициям и менталитету представителей каждой отдельной страны. Аргументирована целесообразность применения мультикультурных принципов организационной культуры, не противоречащих ни одной культуре мира. Сделан вывод, что данное обстоятельство является одной из особенностей и условий благополучного существования международных сетевых компаний гостиничного и туристического бизнеса.

**Ключевые слова:** организационная культура, менталитет, национальные особенности, адаптация, мотивация, социум.

## THE MENTALITY INFLUENCE TO ORGANIZATIONAL CULTURE ADAPTATION IN INTERNATIONAL COMPANY'S CONDITIONS

**Abstract.** The intersection of different national cultures in the conditions of the international company functioning, in particular in the hotel industry, has been considered. Three groups of cultures, taking into account national features of representatives of different countries, have been offered and collated. The arguments, substantiating the need to take into account the differences of each group and adapt the company's values and organizational culture in General to the traditions and mentality of the representatives of each country, – have been presented. Expediency of application of the multicultural principles of organizational culture, not contradicting any culture of the world, – has been argued. The conclusion has been made, that this circumstance is one of the features and conditions of the successful existence of international network companies of hotel and tourism business.

**Keywords:** organizational culture, mentality, national features, adaptation, motivation, society.

На сегодняшний день гостиничная индустрия представляет собой отрасль с высоким уровнем конкуренции. Почти каждый день появляются все новые сообщения об открытии гостиниц в разных точках земного шара. Гостиничные предприятия создаются, а через некоторое время часть из них не выдерживает конкуренции и выходит из бизнеса. В значительном количестве случаев подобные неудачи возникают из-за ненадлежащего мониторинга потребностей клиентов, неполного или некачественного их удовлетворения. Однако очень важно отметить, что при всей значимости удовлетворенности потребителя, это не является единственным критерием успеха организации. Руководству компании всегда следует помнить о своих сотрудниках, ведь удовлетворенность трудом также имеет весомое значение [4].

Повышение уровня образования, квалификации и профессиональных навыков выдвигает требования к управленческому звену относительно применения все более сложных, но вместе с тем и более эффективных форм управления. На сегодняшний день для наращивания показателей эффективности управления уже недостаточно управлять поведением персонала. Важно формировать общественное мнение и настроение в рамках предприятия, а для этого необходимо внедрять и применять технологии, которые направлены на чувства и мысли сотрудников. Подобный тип управления имеет ряд особенностей, которые главным

© Солнцева О.Г., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2018. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



образом заключаются в налаживании и ведении постоянных коммуникаций с представителями разных групп социума: с государственными структурами, с местными органами управления, со средствами массовой информации, с партнерами и, самое главное, с работниками. Организационная культура – свод основополагающих предложений, который принимается и поддерживается каждым отдельным сотрудником компании и находит свое выражение в ценностях, задающих сотрудникам ориентир поведения [5].

Рассмотрим вопросы управления персоналом и организационной культуры на примере международной компании «Марриотт» (Marriott). На сегодняшний день отели компании «Марриотт» можно встретить практически во всех странах мира – в общей сложности их насчитывается уже более 6 тыс. Обслуживанием такого огромного количества отелей занимается более 200 тыс. человек и все они представляют собой главную ценность компании [6]. Важно отметить, чем больше открывается отелей под брендом Marriott, тем сложнее управляющей компании отслеживать динамику развития организационной культуры в каждой отдельно взятой гостинице. Накладывают свой отпечаток и в какой-то степени осложняют задачу культурные различия представителей разных стран и народов, которые являются сотрудниками этих гостиниц.

Менеджерам подобных организаций, функционирующих в условиях пересечения различных национальных культур, следует учитывать различия каждой из них и адаптировать ценности своей компании и организационную культуру в целом к традициям и менталитету представителей каждой отдельной страны. Это является одной из особенностей и условий благополучного существования компаний гостиничного и туристического бизнеса в современном мире [2].

Совершенно очевидно, что для подобных целей недостаточно изучения иностранных языков. Чтобы понять ценности того или иного народа, необходимо проводить изучение и анализ их обычаев, культуры и ментальных барьеров, препятствующих изменению существующих установок и внедрению новых. Важно отметить, что поведение представителей разных стран и народов неразрывно связано с сопоставлением различных культур, которые можно условно разделить на три группы.

1. Моноактивные – культуры, которые отличаются своей последовательностью в действиях. Представители этих культур могут заниматься только одним делом, не доделав которое, они не приступят к следующему. Планирование деятельности, составление четкого расписания, организация деятельности – вот их главные отличительные черты. Типичными представителями являются: американцы, англичане, французы, немцы. Но и среди представителей этих народов тоже есть свои различия.

Американцы, как правило, не склонны к церемониям, чрезвычайно деловиты, способны быстро решать возникшие проблемы. В целом, американцы легко сходятся с людьми, прямо выражают свои эмоции, не приветствуют социальную дистанцию, предпочитая такие отношения, которые многим европейцам покажутся панибратскими. Англичане, как известно, отличаются своей вежливостью, которая выражается в корректном отношении и терпимости к собеседнику, отсутствии категоричных ответов. При обсуждении деловых вопросов англичане проявляют неторопливость, стараясь глубоко проникнуть в суть вопроса. Одной из главных особенностей англичан является стремление к соблюдению распорядка дня. Любые сбои чреваты напряженностью в отношениях и падением престижа. Немцы зачастую ассоциируются со словом «порядок». А порядок у них неразрывно связан с надежностью, порядочностью и стабильностью. Согласитесь, именно такими характеристиками должна обладать гостиница и ее сотрудники в глазах посетителей. Французы отличаются любовью к громким словам и красивым жестам. Высоко ценится французами ораторское искусство. Французы любезны, но не открыты. В целом отношение французов к гостям можно охарактеризовать как «вежливый холод».

2. Полиактивные – культуры, которые отличаются подвижностью, «хватанием» за несколько дел одновременно, нередко не доведением их до конца. Как правило, это общительные народы, которые не имеют привычки планировать свою деятельность. Для них характерно выполнение дел не по расписанию, а по субъективной степени важности и привлекательности того или иного мероприятия.

Типичными представителями являются: русские, итальянцы. Русского человека отличает жажда справедливости. Русские болезненно реагируют на любые проявления несправедливости и готовы пойти на многое, чтобы «восстановить порядок». В спорах русский может быть вспыльчив и не сдержан. Другой национальной особенностью является щедрость, способность помочь нуждающемуся в помощи, зачастую в ущерб себе. При этом улыбку на лице русского человека можно увидеть гораздо реже, чем, например, у итальянца. Итальянцы по своей эмоциональности близки к французам, для них характерен

быстрый темп речи, громкость и активная жестикуляция. Итальянцы напористы, всегда готовы к дискуссии. В отличие от редко вступающих в конфликт англичан, итальянцы готовы отстаивать свою позицию чрезвычайно эмоционально до последнего, чего бы им это не стоило. Дисциплина для итальянцев не имеет особого значения. Проблема с персоналом в Италии в том, что люди расслаблены и медленно работают.

3. Реактивные – культуры, в которых наибольшее значение придают уважению и вежливости. Представители этих культур всегда готовы спокойно выслушать собеседника, не перебивая его.

Типичными представителями являются: японцы, китайцы, корейцы. Их деятельность также не подчинена строгому распорядку, а зависит от ситуации. Представители этих культур предпочитают формулировать свое мнение только после того, как выслушают позицию других.

Японцы всегда удивляют иностранцев своей вежливостью, высоким самообладанием и терпеливостью. Отличительной особенностью японцев является их манера разговора: некатегоричная, с глубоким уважением к собеседнику. Японской речи не свойственна беглость, в разговоре часто делаются паузы, что диаметрально противоположно речи итальянской. Помимо прочего, внешне японская речь кажется расплывчатой. Так, например, англичане и американцы стремятся уяснить суть дела как можно скорее, японцев такая прямолинейная манера раздражает. Улыбка – обязательный элемент коммуникации для японцев вне зависимости от настроения. В любом отеле все улыбаются и готовы прийти к вам на помощь без каких-либо чаевых. Китайцам свойственно хладнокровие, спокойствие и умение сдерживать свои эмоции в стрессовых ситуациях. Сотрудники китайских отелей гораздо реже улыбаются, по сравнению с коллегами из Японии. Для них очень важно всегда выглядеть бесстрастно. Корейцев отличает то, что их речь богата эпитетами и сравнениями в случае симпатии к собеседнику. Нередко подобная многословность неправильно истолковывается европейцами и воспринимается как фальшь. Помимо прочего, во время беседы кореец как бы «заглядывает» в глаза собеседника, стараясь поймать его взгляд, что также зачастую неверно расценивается. Это отнюдь не назойливость, а лишь выражение симпатии и заинтересованности в общении.

Проблемы недопонимания могут возникать при использовании американской системы ценностей, заложенной при формировании организационной культуры компании «Марriott», в России или Японии, жители которых принадлежат к другим типам культур. Таким образом, важным является не только вопрос формирования организационной культуры управляющей компании, но и ее адаптация к условиям разных стран и культур. До тех пор, пока этот вопрос не будет решен, будут возникать культурные конфликты в следствие несоответствия реальных и номинальных ценностей.

На данном этапе важно отметить, что компания «Марriott» учитывает национальные особенности представителей разных стран, в которых есть гостиницы под ее брендом. Также важно отметить и тот факт, что большая часть принципов организационной культуры компании «Марriott» является мультикультурной. То есть они заведомо не противоречат ни одной культуре мира. Гостиничный бизнес сам по себе предполагает господство гостя, поэтому правило «гость всегда прав» актуально по всему миру. Само по себе наличие системы поощрений и мотивации так же вряд ли может идти вразрез с какими-либо культурными ценностями. В этом случае скорее необходимо предусмотреть разные формы мотивирования сотрудников для представителей разных культур, так как то, что является благом для одних, для других не представляет никакой ценности.

В России для сотрудников «Марriott» главными стимулами являются льготы и привилегии, а не увеличение заработной платы, как принято полагать [3]. Безусловно, одним из важных показателей в деятельности сотрудников компании является время. Но как показывает анализ разных культур, подход к этому фактору у представителей разных национальностей разный. Так, например, менеджеры в Америке и Северной Европе озабочены деловой насыщенностью времени [1].

Помимо прочего, представителей разных культур отличает и представление о таких понятиях, как: власть, авторитет, удовлетворение. Менеджеры в Америке и северной Европе, как правило, организованы и твердо придерживаются намеченных планов, вдохновляя подчиненных тщательным планированием. В России и Италии менеджеры скорее полагаются на свое умение убеждать. Часто бывая эмоциональными, они используют силу характера как стимулирующий фактор.

Таким образом, успешное функционирование международной организации и взаимодействие персонала, представляющего различные национальные команды, во многом зависит от правильного подхода к формированию и адаптации организационной культуры в условиях определенного культурного социума.

Все вышесказанное наглядно демонстрирует насколько все мы разные, насколько различны наши культуры и привычки, предпочтения и убеждения. Соответственно, в вопросах формирования и развития организационной культуры в рамках международной компании, руководству каждой отдельной гостиницы важно не только слепо следовать принципам компании «Марриотт», но и пропускать их через призму ментальности своего народа, адаптируя под условия конкретной страны и ее представителей. Единственное, что остается неизменным – признание сотрудников компании ее главной ценностью, которая нуждается в постоянной поддержке инициативы и мотивации.

*Библиографический список*

1. Башмаков, В. И. Управление социальным развитием персонала: учебник для студ. учреждений высш. проф. образования / В. И. Башмаков, Е. В. Тихонова. – 2-е изд., стер. – М.: Издательский центр «Академия», 2014. – 240 с.
2. Солнцева О. Г. Влияние менталитета представителей разных народов на рынок гостиничных услуг России. / О. Г. Солнцева, М. С. Мещерякова // Львовские чтения – 2018 [Текст]: сборник статей VI Всероссийской научной конференции / Государственный университет управления. – М.: Издательский дом ГУУ, 2018.
3. Солнцева О. Г. Особенности менталитета персонала гостиничной индустрии России // Вестник университета. – 2017. – № 4. – С. 46–50.
4. Чудновский А. Д. Управление индустрией туризма / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин. – 4-е изд., испр. и доп. – М.: КНОРУС, 2015. – 437 с.
5. Юхнева, Е. А. Оценка организационной культуры и моделей коллективного поведения в системе стратегического планирования // Российское предпринимательство. – 2014. – № 19 (265). – С. 62–73. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/articles/35654/> (дата обращения: 18.11.2018).
6. Marriott mobileapp [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mobileapp.marriott.com> (дата обращения: 20.11.2018).

*References*

1. Bashmakov, V. I., Tikhonova E. V. Upravlenie sotsial'nym razvitiem personala: uchebnik dlya stud. uchrezhdenii vyssh. prof. obrazovaniya [Management of social development of personnel: textbook for students. institutions higher. Professor of education], 2-e izd., ster., M.: Izdatel'skii tsentr «Akademiya», 2014., 240 p.
2. Solntseva O. G., Meshcheryakova M. S. Vliyanie mentaliteta predstavitelei raznykh narodov na rynek gostinichnykh uslug Rossii. [Influence of mentality of representatives of different Nations on the market of hotel services in Russia], L'vovskie chteniya – 2018: sbornik statei VI Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii, Gosudarstvennyi universitet upravleniya [Materials of the VI scientific conference. State university of management], Moscow, GUU, 2018.
3. Solntseva O. G., Meshcheryakova M. S. Osobennosti mentaliteta personala gostinichnoi industrii Rossii [Features of mentality of the personnel of the hotel industry of Russia], Vestnik universiteta, 2017, I. 4, pp. 46–50.
4. Chudnovskii A. D., Zhukova M. A., Senin V.S. Upravlenie industriiei turizma [Tourism industry management], 4-e izd., ispr. i dop., M.: KNORUS, 2015. 437 p.
5. Yukhneva, E. A. Otsenka organizatsionnoi kul'tury i modelei kollektivnogo povedeniya v sisteme strategicheskogo planirovaniya // Rossiiskoe predprinimatel'stvo [Evaluation of organizational culture and models of collective behavior in the system of strategic planning], 2014, I. 19 (265), pp. 62–73. Available at: <http://www.creativeconomy.ru/articles/35654/> (accessed 18.11.2018).
6. Marriott mobileapp. Available at: <http://mobileapp.marriott.com> (accessed 20.11.2018).